*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*
*https://stuservis.ru/vkr/184507*

**Тип работы:** ВКР (Выпускная квалификационная работа)

**Предмет:** Управление персоналом

ВВЕДЕНИЕ 3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 7
1.1.Понятие, цель и задачи обучения персонала организации 7
1.2.Виды и методы обучения персонала организации 15
1.3.Процесс обучения персонала организации 25
1.4.Показатели оценки эффективности обучения персонала 33
ГЛАВА 2.АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ АО «514 АРЗ» 41
2.1.Характеристика организации 41
2.2.Система управления персоналом организации АО «514 АРЗ» 43
2.3.Анализ системы обучения персонала 58
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕНИЙ 64
3.1.Разработка мероприятий по совершенствованию процесса обучения в АО «514 АРЗ» 64
3.2.Оценка эффективности предложенных мероприятий 73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 77
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 82

Обучение сотрудников происходит после прохождения ориентации. Обучение - это процесс повышения квалификации, способностей и знаний сотрудников для выполнения определенной работы. Процесс обучения формирует мышление сотрудников и приводит к качественной работе сотрудников. Она непрерывна и никогда не заканчивается.
Обучение имеет решающее значение для организационного развития и успеха. Это полезно как для работодателей, так и для сотрудников организации. Сотрудник станет более эффективным и продуктивным, если он хорошо обучен.
Обучение проводится по четырем основным основаниям [22, с.122]:
-Новые кандидаты, вступающие в организацию, проходят обучение. Этот тренинг ознакомит их с организационной миссией, видением, правилами и положениями, а также условиями работы.
-Существующие сотрудники проходят обучение, чтобы обновить и расширить свои знания.
-Если в технологии происходят какие-либо обновления и изменения, проводится обучение, чтобы справиться с этими изменениями. Например, приобретение нового оборудования, изменение технологии производства, имплантация компьютера. Сотрудники проходят обучение использованию нового оборудования и методов работы.
-Когда продвижение по службе и карьерный рост становятся важными. Обучение проводится таким образом, чтобы сотрудники были готовы разделить ответственность за работу более высокого уровня.
Преимущества обучения можно суммировать следующим образом:
-Повышает моральный дух сотрудников - Обучение помогает сотруднику получить гарантию занятости и удовлетворенность работой. Чем более удовлетворен сотрудник и чем выше его моральный дух, тем больше он будет способствовать успеху организации и тем меньше будет прогулов и текучести кадров.
-Меньше надзора - хорошо обученный сотрудник будет хорошо знаком с работой и будет меньше нуждаться в надзоре. Таким образом, будет меньше потерь времени и усилий.
-Меньше несчастных случаев - Ошибки, скорее всего, произойдут, если сотрудникам не хватает знаний и навыков, необходимых для выполнения конкретной работы. Чем лучше обучен сотрудник, тем меньше вероятность несчастных случаев на работе и тем более опытным он становится.
-Шансы на продвижение по службе - Сотрудники приобретают навыки и эффективность во время обучения. Они становятся более подходящими для продвижения по службе. Они становятся активом для организации.
-Повышение производительности - Обучение повышает эффективность и производительность труда сотрудников. Хорошо обученные сотрудники демонстрируют как количественные, так и качественные

показатели. Если сотрудники должным образом обучены, они тратят меньше времени, денег и ресурсов. Обучение, как правило, проводится двумя способами:
1.Обучение на рабочем месте - Методы обучения на рабочем месте - это те, которые даются сотрудникам в рамках повседневной работы концерна. Это простой и экономически эффективный метод обучения. С помощью такого метода обучения можно хорошо обучить как непрофессиональных, так и полупрофессиональных сотрудников. Сотрудники проходят обучение по реальному рабочему сценарию. Девиз такого обучения - “учиться на практике.” Примерами таких методов обучения на рабочем месте являются ротация рабочих мест, коучинг, временное продвижение по службе и т.д.
2.Обучение без отрыва от работы - Методы обучения без отрыва от работы - это те, в которых обучение проводится вдали от реальных условий труда. Он обычно используется в случае новых сотрудников. Примерами методов обучения вне работы являются семинары, семинары, конференции и т.д. Такой метод является дорогостоящим и эффективным тогда и только тогда, когда большое количество сотрудников должно быть обучено в течение короткого периода времени. Обучение вне работы также называется вестибюльным обучением, т. е. сотрудники проходят обучение в отдельной зоне (может быть холл, вход, приемная и т. Д. известный как вестибюль), где фактические условия работы дублируются.
Процесс обучения включает в себя следующие этапы [25, с.109]:
1. Определение потребностей в обучении
2. Определение конкретных целей
3. Разработка Программы обучения
4. Подготовка к работе
5. Подготовка сотрудника
6. Представление операций и знаний
7. Опробование производительности
8. Последующая деятельность и оценка результатов обучения.
Тренинг-это не однотипное дело; скорее, это пошаговый процесс, который будет завершен только после успешного завершения определенных последовательных действий.
Шаг № 1. Определение потребностей в обучении.
Потребность в обучении - это разница между стандартной производительностью и фактической производительностью. Следовательно, он пытается преодолеть разрыв между стандартной производительностью и фактической производительностью. Этот пробел четко подчеркивает необходимость обучения сотрудников. Таким образом, на этом этапе выявляется пробел для оценки потребностей в обучении.
Шаг № 2. Конкретные цели.
После определения потребностей в обучении наиболее важной задачей является определение целей обучения. Следовательно, основная цель обучения должна быть направлена на преодоление разрыва между стандартными показателями и фактическими показателями. Это может быть сделано путем постановки целей обучения. Таким образом, основная цель обучения состоит в том, чтобы обеспечить надлежащее соответствие между человеком и работой.
Шаг № 3. Подходящие методы.
Методы обучения являются желательными средствами достижения целей обучения. После определения потребностей в обучении и уточнения целей необходимо определить и выбрать соответствующий метод обучения для достижения заявленных целей. Существует ряд доступных методов обучения, но их пригодность оценивается в соответствии с потребностями организации в обучении.
Шаг № 4. Реализация программ.
После выбора подходящего метода происходит фактическое функционирование. На этом этапе реализуются подготовленные планы и программы для получения желаемого результата. В соответствии с ним сотрудники обучаются развиваться для лучшего выполнения организационных мероприятий.
Шаг № 5. Оценка программы.
Он состоит из оценки различных аспектов обучения, чтобы узнать, была ли программа обучения эффективной. Другими словами, это относится к полезности обучения с точки зрения влияния обучения на производительность сотрудников.
Шаг № 6. Обратная связь.
Наконец, создается механизм обратной связи для выявления слабых мест в программе обучения и улучшения их в будущем. Для этой цели от участников получают информацию, касающуюся классной комнаты, питания, проживания и т.д. Затем полученная информация оценивается и анализируется с целью

выявления слабых мест в программах обучения и для будущих улучшений.
Прежде чем обучать кого-то, очевидно, имеет смысл узнать, действительно ли человек нуждается в обучении, и если да, то чего должно достичь обучение. Поэтому обучение традиционно начинается с определения того, какая подготовка требуется.
Основная задача при анализе потребностей в обучении новых сотрудников состоит в том, чтобы определить, что влечет за собой работа, и разбить ее на подзадачи. Анализ потребностей текущего сотрудника может быть более сложным, поскольку есть дополнительная задача решить, является ли обучение решением.
Потребности в обучении анализируются с помощью следующих видов анализа:
(i) Организационный анализ:
В этом анализе вся организация изучается с точки зрения ее целей, ресурсов, распределения и использования ресурсов, потенциала роста и окружающей среды. Причина такого анализа заключается в том, чтобы определить, где в организации следует уделять особое внимание обучению.
В рамках организационного анализа изучаются следующие элементы:
a) Анализ целей и стратегий:
При этом анализируются долгосрочные и краткосрочные цели на разных уровнях и стратегии, используемые для достижения этих целей на разных уровнях. Это делается по той причине, что необходимо пересмотреть и пересмотреть цели в соответствии с меняющимися условиями. Для этого общие цели преобразуются в конкретные и подробные оперативные цели.
b) Анализ Использования Ресурсов:
Основная цель этого анализа - изучить, как используются организационные ресурсы. В этом анализе анализируется вклад различных департаментов путем установления индексов эффективности для каждого подразделения, и эти индексы помогают определить вклад людских ресурсов.
c) Экологический анализ:
Этот анализ изучает экономическую, социальную, политическую и технологическую среду организации. Основной целью данного анализа является выявление контролируемых и неконтролируемых факторов, влияющих на организацию.
d) Анализ Организационного климата:
В этом анализе изучается отношение руководства и сотрудников, так как для разработки и реализации программы обучения необходимо обязательно изучить поддержку руководства и их отношение к сотрудникам.
(ii) Анализ ролей или задач:
Это подробное рассмотрение аспектов, связанных с работой. Он изучает различные операции и условия, при которых эти операции должны выполняться.
При анализе задачи используется следующая процедура:
a) Используя описание должностных обязанностей в качестве руководства, перечисляются обязанности и ответственность по рассматриваемой задаче.
(b) Составление перечня стандартов выполнения работы.
(c) сравнение фактических показателей с нормативными показателями.
(d) если между ними существует разрыв, определение тех частей работы, которые создают проблемы в эффективном выполнении работы.
(e) определение потребностей в обучении для преодоления проблем.
(iii) Анализ рабочей силы:
Основной целью этого анализа является изучение способностей, навыков, а также роста и развития личности. Анализ рабочей силы помогает проанализировать сильные и слабые стороны человека. Это также помогает определить, нуждается ли он в обучении или нет. Если да, то какое обучение ему требуется?
Различными источниками такой информации являются следующие:
a) Наблюдение за работником на рабочем месте.
(b) Проведение собеседования с начальником и коллегами сотрудника.
(в) Личные дела работника.
d) производственные отчеты и испытания.
Эти источники предоставят информацию о существующих навыках и отношении сотрудника, которыми он должен обладать.
2. Подготовка Учебной программы:
Вторым шагом после определения потребностей в обучении в процессе обучения является подготовка

программы обучения для удовлетворения этих потребностей.
Учебная программа должна быть такой, чтобы в ней рассматривались следующие вопросы:
(i) Тип стажеров, как новых, так и старых
(ii) Тип учебного материала, который требуется
(iii) Консультант, который будет проводить обучение
(iv) Программа профессиональной подготовки без отрыва от работы или без отрыва от работы
(v) Продолжительность учебной программы
vi) Метод обучения.
3. Подготовка учащихся:
Необходимо, чтобы слушатели, которые собираются принять участие в программе обучения, были хорошо подготовлены к этой программе. Если они не будут подготовлены, они не проявят интереса к изучению важных аспектов учебной программы. Поэтому сотрудники должны быть подготовлены таким образом, чтобы они могли извлечь максимальную пользу из программы обучения.
4. Реализация Учебной Программы:
Это этап действия учебной программы. На этом этапе тренер демонстрирует и иллюстрирует учащимся новые методы и знания. Сотрудники на этом этапе подвергаются различным учебным мероприятиям. Подчеркиваются ключевые моменты, и один момент объясняется одновременно, чтобы сделать обучение эффективным опытом обучения для сотрудников.
Для демонстрации и иллюстрации используются аудиовизуальные средства, и тренер поощряет слушателей задавать вопросы, чтобы поддержать интерес учащихся к программе обучения.
5. Опробовать производительность:
На этом этапе стажера просят выполнить задание несколько раз, медленно. Ошибки стажеров исправляются, и при необходимости сложные и трудные аспекты объясняются снова.
6. Оценка Учебной программы:
Оценка обучения - это попытка получить информацию (обратную связь) о результатах учебной программы и получить доступ к ценности обучения в свете этой информации. В то время как организации могут тратить много денег и усилий на разработку и проведение учебных программ, должное внимание часто не уделяется части оценки. Это может быть связано с убеждением в том, что измерение эффективности обучения, если не невозможно, то трудно.
О реальной эффективности усилий по обучению и развитию можно судить только на основе систематического изучения фактических изменений в поведении и результатах работы в течение длительного периода времени. Таким образом, основная функция обучения заключается в предоставлении новых знаний, новых навыков и изменении отношения и поведения.
Обучение абсолютно бессмысленно, если оно не приводит к изменениям ни в одной из этих областей. Поэтому оценка обучения производится только в связи с изменением навыков, знаний, отношения и поведения.

## 1.4.Показатели оценки эффективности обучения персонала

Обучение является ключевой частью любой организации. Это не просто позволяет сотрудникам выполнять свою работу, но и играет определенную роль в определении того, насколько продуктивна и эффективна организация. По этой причине важно иметь четкое представление о том, каковы цели любого обучения до его реализации, и оценить обучение после его завершения, чтобы определить, насколько оно было эффективным.
Хотя на первый взгляд оценка эффективности обучения может показаться довольно простой, она начинает вызывать сложные вопросы, как только вы начинаете смотреть, как к ней подойти. Например, следует ли основывать оценку на том, насколько хорошо учащиеся помнят, чему их учили? Или вы должны основываться на том, насколько хорошо они применяют полученные знания на практике? Если это последнее, как бы вы это сделали? И было бы проще просто посмотреть на отдачу от инвестиций, которую принесло любое обучение для организации?
К счастью, не нужно ломать голову над этими головоломками, потому что кто-то сделал это за нас. Четыре уровня оценки обучения профессора Дональда Киркпатрика обеспечивают основу для оценки обучения, которая согласует эти вопросы. Они утверждают, что оценка должна охватывать 4 вещи [21, с.165]:

1) Реакция - что учащиеся думают и чувствуют по поводу проведенного обучения.
2) Обучение – насколько хорошо учащиеся сохранили знания, полученные в ходе обучения.
3) Поведение – насколько хорошо учащийся применил полученные знания на практике.
4) Результаты – какое общее влияние оказало обучение.
В рабочей среде это может относиться к тому, насколько хорошо сотрудник прошел обучение, насколько хорошо он сохранил знания для выполнения своей роли, насколько хорошо он использовал эти знания для своей роли и как обучение повлияло на производительность или прибыль компании.
Основной областью оценки, в которой электронное обучение может помочь, является сохранение знаний. Исторически сложилось так, что, возможно, было достаточно просто получить реакцию сотрудников на обучение, проследить, насколько хорошо они применили его на практике, и посмотреть, как это отразилось на производительности компании. Однако оценка удержания знаний в результате обучения потребовала бы последующего и непрерывного тестирования, которое могло бы занять слишком много времени, чтобы чувствовать себя стоящим.
Однако платформы электронного обучения, такие как Wranx, встраивают оценку сохранения знаний в процесс обучения. Чтобы закрепить знания, которые преподаются, учащимся даются короткие упражнения, в ответ на которые они обеспечивают мгновенную обратную связь о своей успеваемости и эффективности обучения. Более длительные оценки на конец подразделения также являются общими и дают ту же информацию.
Бизнес-преимущества этого метода заключаются в том, что он дает представление об одной области оценки обучения, которая ранее, возможно, была упущена из виду. Эта дополнительная информация, наряду с информацией о реакции, поведении и результатах, может помочь нарисовать картину эффективности обучения и показать, где обучение необходимо улучшить, если оно вообще необходимо.
Каждый год американские компании в совокупности тратят более 80 миллиардов долларов на обучение своих сотрудников, а глобальные расходы на обучение и развитие выросли на 400% за 11 лет. Но дело не в том, сколько денег вы тратите; важно то, насколько эффективно ваше обучение и насколько хорошо его получают ваши сотрудники. Поэтому измерение эффективности обучения имеет жизненно важное значение для всех компаний и организаций всех размеров.
Оценка эффективности обучения показывает, насколько полезны ваши текущие предложения по обучению и как вы можете улучшить их в будущем. Более того, эффективное обучение приводит к повышению производительности и удовлетворенности сотрудников, повышает моральный дух команды и увеличивает рентабельность инвестиций (ROI).
Эффективность обучения измеряет влияние обучения на знания, навыки, производительность и рентабельность инвестиций компании. Цели и задачи обучения должны быть определены до начала обучения, что позволит четко и точно измерить их.
Например, производительность труда обучаемого, показатели продаж, а также общее настроение и счастье могут быть измерены до начала обучения, а затем еще раз после его проведения. Это демонстрирует качество и эффективность предоставляемого обучения и позволяет предприятиям либо продолжать делать больше того же, либо изменить свой подход.
От экономии денег за счет прогнозирования того, кто уволится, до решения проблемы отсутствия сотрудников, эти организации используют весь потенциал аналитики людей.
Использование научно обоснованных методов для оценки эффективности учебных программ известно как управление эффективностью обучения.
Существует множество причин, по которым организации (большие и малые) последовательно измеряют эффективность обучения.
1. Определить, приносит ли обучение пользу сотрудникам.
Возможно, самая важная причина для оценки эффективности обучения заключается в том, чтобы увидеть, приносит ли это пользу навыкам и производительности сотрудников. Кроме того, он дает им четкое представление о том, чего они достигли, и о пути, который им нужно пройти, чтобы перейти на следующий уровень.
Когда дело доходит до обучения и развития, обратная связь и поощрение имеют решающее значение. Практически все сотрудники нуждаются в положительном поощрении за то, что они сделали хорошо, и хотят знать, как улучшить ситуацию.
Без измерений сотрудники, скорее всего, почувствуют, что их обучение на работе бессмысленно. Оценка эффективности обучения помогает вам донести до своих сотрудников, где находится компания сегодня и куда она стремится двигаться, а также навыки, необходимые для этого. Следовательно, менеджеры и

сотрудники могут собраться вместе и обсудить результаты, помогая сотрудникам чувствовать себя уполномоченными и частью более широкого видения.
2. Увидеть влияние на эффективность бизнеса и определить рентабельность инвестиций в обучение.
Конечная цель всех программ обучения - повысить эффективность бизнеса и получить отдачу от ваших инвестиций. Изменения в производительности, продажах и прибыли можно отслеживать и измерять, и вы надеетесь увидеть увеличение всего вышеперечисленного.
Исследования показали, что организации, которые регулярно инвестируют в обучение, показывают более высокие результаты, чем те, кто этого не делает, но это должен быть правильный тип обучения, и его необходимо тщательно отслеживать и измерять.
Например, трудно определить, было ли данное обучение ответственно за увеличение продаж, или оно было результатом чего-то другого, например маркетинговой кампании или роста экономики. Вот почему важно изучить такие вещи, как передача обучения и заметные изменения в поведении, которые могли произойти после программы обучения.
3. Выявить проблемы в процессе обучения и улучшить его.
Когда фирма вкладывает ценные ресурсы, такие как время, деньги и энергия, в свои учебные программы, важно измерить, работают они или нет. Но намерения в отношении обучения будут уникальными для бизнеса и ваших долгосрочных целей. Вот почему нужно с самого начала определить четкие цели.
Если конкретная программа обучения является высокоэффективной, она может быть реализована по всем направлениям, от руководителей до менеджеров и новых сотрудников. Это помогает объединить компанию с общими целями. И если обучение не дает желаемых результатов, вам необходимо определить, почему и где происходит эта поломка, а затем внести соответствующие коррективы.
Измерение эффективности обучения может проводиться с помощью обсуждений 1:1, опросов и анкет, викторин после обучения, оценок и экзаменов. Перед началом обучения важно решить, как вы будете измерять и оценивать собранные данные.
Вот пять проверенных моделей оценки, которым сегодня чаще всего доверяют компании [24, с.87]:
-Четырехуровневая модель оценки обучения Киркпатрика
-Модель рентабельности инвестиций Филлипса
-Пять уровней оценки Кауфмана
-Модель оценки обучения Андерсона
-Суммативный метод.
Наиболее популярной является модель Киркпатрика. Это основано на четырехуровневом подходе, который можно использовать для измерения эффективности любого курса или учебной программы.
Уровень 1: Реакция – Первым шагом является оценка реакций учащихся и их реакции на обучение.
Уровень 2: Обучение – Второй шаг заключается в измерении знаний и навыков, полученных в ходе обучения.
Уровень 3: Поведение – Третий шаг оценивает изменения в поведении (если таковые имеются и в какой степени), вызванные обучением.
Уровень 4: Влияние – Заключительным шагом является измерение влияния обучения на бизнес-цели и результаты.
Некоторые специалисты предположили, что эту модель можно изменить, начав с желаемого воздействия и результатов, которых вы хотите достичь, и работая в обратном направлении.

1. Конституция РФ
2. Трудовой кодекс РФ
3. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2015. - 387 с.
4. Брасс А. А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник. –М: Издательство Гревцова, 2012. - 120 с.
5. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 688 с.
6. Гардеев И.Д. Мотивация и стимулирование персонала / И.Д. Гардеев // Директор. – 2011. - № 4 – С.16-19.
7. Гаудж Питер. Исследование мотивации персонала. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2014. - 272 с.
8. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов / Б. М. Генкин. – 2-е изд, испр. и доп. – М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА·М, 2012. – 412 с
9. Генкин, Б.М. Основы организации труда: учебное пособие / Б.М. Генкин, В.М. Свистунов. - М.: Дело, 2014. - 524 с.
10. Грищенко Н.Б. Основы страховой деятельности: Учебное пособие. М.: Экономика, 2013.- 326 с.

11. Гуженко М.В. Анализ страховых операций и финансовых результатов деятельности страховой организации: Методическое пособие. СПб.: ГУЭФ, 2013. – 27 с.
12. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: Инфра-М, 2013 – 378 с.
13. Зудина Л.А. Организация управленческого труда. Учебное пособие, 2014г. – 546 с
14. Иванова С. 50 советов по нематериальной стимуляции. – СПб.: Дело, 2015. – 142 с.
15. Ивановская Л.В. Организация труда персонала. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
16. Ильин, И. Нематериальное стимулирование труда как инструмент управления персоналом. – М.: Дашков и К, 2014. – 341 с.
17. Каверин, С.Б. Мотивация труда. — М.: Институт психологии РАН, 2014. — 301 с.
18. Кайро Джим. Суперменеджер: мотивация и самодисциплина. – М.: Феникс, 2013. - 128 с.
19. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.:ИНФРА-М, 2012. – 572 с.
20. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 447 с.
21. Кирхлер Эрих. Мотивация в организациях. – М.: Гуманитарный центр, 2013. - 144 с.
22. Кобьелл Клаус. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 192 с.
23. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом. - М.: Инфра-М, 2013. — 451 с.
24. Колесников О. Нематериальное стимулирование: зачем оно нужно, 2013. Доступ через http://www.psj.ru/saver_magazins/detail.php?ID=75384
25. Кочеткова А. И. Основы управления персоналом. М.: Менеджмент, 2012. – 274 с.
26. Кремер М. Мотивация лошади к достижению высоких результатов. 8 пунктов программы. – М.: Аквариум-Принт, 2012. - 288 с.
27. Кристиани Александр. Мотивация успеха. – М.: Интерэксперт, 2012. - 254 с.
28. Максвелл Джон. Мотивация решает все. – М.: Попурри, 2013. - 160 с.
29. Новикова Н. Опцион для топ-менеджера // Корпоративные стратегии . – 2011. - №25 (9391).
30. Орланюк-Малицкая Л.А. Платежеспособность страховой организации. – М.: Инфра-М, 2014.- 435 с.
31. Палехова П.В. Организация, управление и администрирование: Уч.пособие. – М., 2013. – С. 312
32. Петренко Е.П., Хрипкова Т.П., Сентябова Т.А. Материальное стимулирование — ключевой фактор управления мотивацией / Клиническая лабораторная диагностика. - 2013. - № 12. - С. 76-89
33. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / Труд и социальные отношения. 2014. № 8. С. 21-28
34. Рофе И.А. Экономика труда. – М.: Кнорус, 2013. – 224 с.
35. Рутицкая В. Система нематериального стимулирования персонала. Доступ через http://hr-portal.ru/article/sistema-nematerialnogo-stimulirovaniya-personala
36. Саркисян, Г.А. Оплата и организация труда: правовые и экономические вопросы: пособие. - Г.А. Саркисян, Л.В. Щур-Труханович. - М.: Изд-во «Финпресс», 2012. - 160 с.
37. Скляревская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии. – М.: Дашков и К, 2012. – 340 с.
38. Смирнов А.А. Основные принципы управления страховой компанией в рыночных условиях // Страховое дело. - 2012. - № 1. - С.6-9.
39. Тихонова Е.С. Оценка финансовой устойчивости страховой организации по РСБУ и МСФО // Финансы. - 2013. - №5. - С.43-49.
40. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента. — М.: ЭКМОС, 2010. — 352 с.
41. Фищенко К. С. Оценка эффективности работы персонала// Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. Т. II. — М.: РИОР, 2013. — 70 с.
42. Худяков А. Страховая защита как выражение сущности и цели страхования // Теория страхования. — М.: Экономика, 2013. — 702 с.
43. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности, учебник, 2 издание, переработанное и дополненное. – 2012. – 504 с.
44. Экономика и социология труда: учебник / под общей редакцией д. э. н., проф. Р.Г. Мумладзе; Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. - 3-е изд., стр.-М.: КНОРУС, 2012. - 328 с.
45. Рейтинговое агентство «Эксперт РА» [Электронный ресурс] URL: http://www.raexpert.ru/releases/2013/Oct04d/ .
46. Организация труда и заработной платы [Электронный ресурс]. URLhttp://ekonomic.narod.ru/
47. Институт менеджмента, инноваций и бизнес-анализа [Электронный ресурс]. URLhttp://www.refa.de/home

48. Все об организации труда в компании [Электронный ресурс]. URLhttp://www.jobgrade.ru/
49. Аналитический центр по труду [Электронный ресурс]. URLhttp://eactt.ru/

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*
*https://stuservis.ru/vkr/184507*